

2011 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

政治技巧、人際信任與建言行為關係
之研究

報名編號： _____E0065_____

摘要

過去建言行為研究甚少探討個體層面，且個體建言之對象應為目標敏感的，可分為對同事提出建言及對主管提出建言兩者。因此本研究欲探討政治技巧與建言行為間之關係，以及人際信任在此關係間之關鍵角色。本研究問卷採配對方式進行（包含職員、職員的部門同事及職員之主管共三人為一組）。研究結果顯示，不論建言之對象為部門同事或主管：政治技巧與建言行為間具有正向關係，且人際信任在政治技巧與建言行為間具有完全中介之效果。

關鍵詞：政治技巧、人際信任、建言行為

壹、緒論

到目前為止，在眾多有關組織公民行為的研究中，大部分研究只專注於那些支持組織政策與常規的關係性行為（例如：幫助他人）(Burris, Detert, & Chiaburu, 2008)，然而若當組織的現狀是需要被改變時，這樣的行為可能會逐漸削弱績效表現(Morrison & Phelps, 1999)。因此，近年來，另一股研究趨勢也正蓬勃發展著，學者們開始去檢視挑戰、促進形式的組織公民行為，因為這些行為明顯地挑戰現況而非僅維持現狀，它們對組織學習而言具有特別地價值，對於團隊績效表現的提升具有正向的影響(Burris, et al., 2008)。建言行為是個體在職場內角色外之行為，是一種積極主動的組織公民行為類型，是員工自願性地對組織提出創新性或改善既有標準作業流程之建議，它之所以逐漸受到學者的重視，原因在於它強調建設性意見的表達，企圖增進組織現況(LePine & Van Dyne, 1998)；不同於關係型的組織公民行為，它為組織注入一股活水，改善工作流程、提升工作效率及績效表現。

在面臨全球環境變遷的競爭態勢下，組織瘦身體制下之員工工作負荷量已隨之變大；再者，當個體向組織提出工作上的相關建議，將使得工作上之既有流程必須加以更改甚至增加工作之份量，且工作流程之修正更改，其所影響的不只個體本身，組織內之他人原有之工作流程也同時必須變動。因此，當個體對組織提出工作上之建言時，將會對個體產生負面的人際影響(LePine & Van Dyne, 1998)。從組織及管理者的角度來看，建言行為是一種對工作流程及組織有助益之行為，它改善了工作流程、為工作注入了創新的元素，然個體在從事該行為時，同時也產生了相當的人際風險。是故，當個體評估是否向主管或同事提出工作上之建議時，個體必須先衡量提出該建議對其本身利

益與成本間之權衡輕重。因此，當個體願意對組織內他人提出建言，勢必該權衡輕重在個體內心之評估利益過於潛在的成本(Detert & Burris, 2007)，才促使個體去展現該行為。

根據 Liu, Zhu 與 Yang(2010)，建言行為應不同於關係型的角色外行為，個體提出建議時是目標敏感的 (target-sensitive)，可分為對同事提出建議(voice toward peers)及對主管提出建議(voice toward the supervisor)兩種型態。具有政治技巧的個體有非常卓越的社交網絡能力，他們在組織中微妙地運用他們的個人型態在人際上影響他人。政治技巧為個體主觀職涯成功一個重要的預測因子(Breland, Treadway, Duke, & Adams, 2007)。因此，從印象管理觀點來看，印象管理者在某些情境下從事建言行為是為了提升其形象，如創造出有能力的印象、照顧他人及具有領導能力。因此，展現建言行為可能被視為一種印象提升的戰術(Fuller, Barnett, Hester, Relyea, & Frey, 2007)，那些擅於觀察組織情境者，便會在組織情境中尋找適當之時機向同事或主管提出建言，提高他人對其之正面印象、具有領導能力之知覺，協助其未來個人職涯之發展。

由過去建言行為之相關研究可看出，既往研究多著重於領導者管理型態的觀點；然而，針對個人平行層次對個人建言行為展現之研究仍存有缺口，且在個人平行層次的實證研究中鮮少以印象管理之觀點探究個體與建言行為間之關係。Fuller 等人(2007)以印象管理觀點出發，探究自我監控者與建言行為兩者間之關係。然自我監控者與具備政治技巧特質者雖皆具備擅於觀察當下組織情境的特質，但政治技巧與自我監控兩變項仍有所差異。政治技巧者相對於自我監控者包含了更多，例如：影響、建立網絡的能力，以及表面上展現真誠的態度(Brouer, Duke, Treadway, & Ferris, 2009)，他們能使他人產生具有領導能力、影響力的知覺，並使用最適當的影響戰術(Ferris et al., 2005)。故研究者認為自我監控與政治技巧兩者對個體工作行為之展現強度應有所不同，具備政治技巧特質的人在組織內具有一定之社會影響力，其對工作所提出之改善、創新建議在組織內亦較具可信賴性；此外，良好的社交網絡能力也減少了其人際關係上之風險，他們便可利用此優勢作為手段以提升個人聲望以利未來在組織內之升遷發展。因此，本研究欲探討當員工具備政治技巧特質時，對於自己的工作行為表現會產生何種影響，期能補足文獻缺口。

根據過去研究顯示，人際信任是影響主管與部屬關係，員工態度、行為以及績效的一個關鍵因素，信任能導致較多正面的職場態度(例如：員工滿意度及承諾)、職場行為(例如：知識分享、組織公民行為)和績效結果(例如：個體績效、團隊績效和企業單位的績效)(Chang & Chi, 2007)。由此可知，人際信任在部屬與主管

關係之間以及部屬及其同儕之間皆扮演了重要的角色。此外，儘管人際信任的重要性一直被學者們所強調，但大多數有關人際信任的研究都是在西方情境文化下檢視，只有極少數的研究在中國的情境脈絡下去探究人際信任的影響力(Chang & Chi, 2007)。因此，本研究納入人際信任，探討其在華人文化脈絡下作為政治技巧與建言行為間之關鍵角色。

貳、文獻探討

一、建言行為

建言行為(voice behavior)被定義為是一種不被要求的行為，強調建設性挑戰的意見表達，具有增進組織現況的意圖，而非僅只有批評(Van Dyne & LePine, 1998)。它是一種由組織內一般員工利用由下向上的方式對於變革提出創新性的建議以及對於工作上的標準作業程序提出修改的建議(Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。它是變革、未來導向的，強調想法和議題的意見表達，對改革提出創新性的建議並且對標準作業流程建議修正方法，因此可能對人際關係造成損害。然而，當組織所面臨的環境是動態時，建言是重要的，因為新的意見能促使組織不斷地進步。

而到底誰是組織內員工建言的對象，學者們則有不同的看法。過去學者在建言行為的相關研究中，對象上只專注於員工對其主管所提出的建議，認為儘管員工也可能向同事或部屬提出增進現況導向的建議，然在組織功能運作中對主管所提出的建言是較為重要的，因為提出來的議題，通常只能被那些對於資源的取得擁有較多控制權力的人所處理(Burris, et al., 2008; Morrison & Milliken, 2000)。然而，Liu 等人(2010)認為個體提出建議時是目標敏感的，應可分為對同事提出建議(voice toward peers)及對主管提出建議(voice toward the supervisor)兩種型態。且在印象管理中，個體最常進行印象管理的對象為同事及主管；藉由有效的操控這些關係，員工可能會創造出他們在工作上的形象並且影響之後的績效評核以及工作任務及額外責任的分配(Harris, Zivnuska, Kacmar, & Shaw, 2007)。

截至目前為止，關於建言行為的研究多著重在區分影響建言行為的情境因素以及個體因素。前者所關注的焦點在於那些影響員工是否願意提出建言的領導者管理型態(Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; W. Liu, et al., 2010)；後者專注於個體在人格特質以及人口統計變項上的差異與建言間之相關，因為在組織內的一些員工相較於他人，可能本來就會較願意去付出額外的努力向他人提出建議，但相較於情境因素主流的蓬勃發展，學者們對於個人層次因素如

何影響建言行為之展現便較少著墨。Fuller 等人(2007)首度以印象管理的觀點切入，認為建言行為可作為個體作為印象管理的一種戰術，研究發現自我監控程度越高的員工較容易向主管提出工作上之建議，促進他人認為這個員工是關注組織和組織內其他成員福利的知覺，使員工在組織內提升聲望。是故，個體是否對組織內的管理及工作程序提出建議，亦受到個體本身之個人特質及內在目標所影響，對他人提出建言可能對某些個體而言，是一種提升自我在他人心中印象的政治手段，其目的不單只是為了提升工作效率與績效表現，主要目標可能是為了自我利益著想。綜上所述，本研究依據 Van Dyne 與 LePine(1998)定義建言行為是：「一種不被組織要求的行為，強調建設性挑戰的意見表達，對改革提出創新性的建議並且對標準作業流程建議修正方法。」而在建言的對象上，依據本研究之目的，採用 Liu 等人(2010)的分類，將建言之對象分為「對同事提出建議」(voice toward peers)及「對主管提出建議」 (voice toward the supervisor)兩種型態。

二、政治技巧

政治技巧 (political skill) 這個概念最早起源於 Pfeffer(1981) 及 Mintzberg(1983)，認為組織在本質上是政治化的並且能促使一個人成功，因此特定的社會技巧是非常重要的。近幾年，Ferris 及其同事將此概念更加精確地說明，將政治技巧定義為「有效了解在工作上的他人，並且使用這樣的知識去影響他人來提升某人個人的和(或)組織的目標的能力」 (Ferris et al.,2005) 。

政治技巧是一種人際型態的構念，政治技巧的個體可由幾個人際特徵來定義。這些個體能夠容易地理解社會情境中的線索，以及精確地歸因出他人的行為動機。此外，他們能夠掩飾他們真正的行為意圖並且演出他們的行為，使他們的行為看起來是真誠的。這些能力促進了政治技巧個體建立網絡活動的能力 (Treadway, Ferris, Duke, Adams, & Thatcher, 2007)，他們在工作上花費相當多的時間在與他人建立網絡，並且與他們工作生活中關鍵的人們建立良好的關係 (Y. Liu, et al., 2007)。具有政治技巧特質者利用他們的社交網絡能力並運用他們有利的聲望在目標人們或社交團體之間有效地傳遞，使得具政治技巧的個體相較於他人較可能在工作上享受有利的個人聲望。而發展較多有利的聲望的個體被視為較合法的、較有能力的、且值得信任的，且被視為擁有較高的地位及效能 (Bromley,1993；Tsui,1984)。這些知覺允許了權力、影響力的累積，自主性及決策的自由，換句話說，所有的因素皆促進的影響的效能(Y. Liu, et al., 2007)。

根據社會影響理論 (social influence theory)，影響者的個人特徵可能對印象管理戰術效能有重要影響(Harris, et al., 2007)。在社會影響行為的後設分析回顧中，Higgins 等人(2003)認為影響者所使用的形式可能會實際的增加影響戰術的效

用，因為影響者可能會使用其能力去偽裝不可告人的操控動機，取而代之的是增加被他人知覺到的正向動機及意圖，顯示出影響者藉由其能力去了解與管理他與目標的動態關係是成功的關鍵，而政治技巧特質者可能會操作這樣的能力。一個個體具有高度的政治技巧能夠利用社會的線索去了解他人，而他便也利用了這樣的了解去改變他自身的行為來有效影響他人。

因此，根據社會影響理論的基本原理，政治技巧是另一個重要的個體變項，將在印象管理技巧的效能上表現出強烈的影響力。過去研究發現，個體具有高度的政治技巧者在管理印象時，相較於在相同的職位的他人得到較多的正向印象(Harris, et al., 2007)。此外，在工作情境中，個體最常進行印象管理的對象為同事及主管，因此具有政治技巧特質之個體在組織內建言的對象可能同時包含了其同事及主管。根據 Fuller 等人(2007)，建言行為可能潛在地提高員工的形象，並且提升該員工是具有能力、關注組織與其他成員福利的知覺，而這樣的知覺將可能促使在組織內的個體聲望提高，成為政治技巧個體用來提升其在組織內聲望及形象之印象管理政治手段。而這與過去文獻發現政治技巧與個體主觀職涯成功研究具有正向關係的結果無異(Breland, et al., 2007)，由此可推，建言行為可能是個體在組織內一種印象管理手段，藉由對組織內那些信任自己的同事或主管提出工作上的建議，可使組織內他人對個體產生正面之印象，可能認為其對同事或組織的未來是關心的，提高個體在組織內之聲望，有利其未來職涯的發展。整體而言，具有政治技巧的個體相較於他人較可能享有有利的聲望，並且擁有有利的聲望，當在企圖影響他人時將使個體被知覺為正面的。因此，這不僅允許個體逐漸增加較多有利的地位，也擁有較多的自由來使用他們的影響力，將促進個體建言行為之展現。而在 Fuller 等人(2007)的研究中發現，個體的過去的任務績效表現在自我監控與建言行為關係間具有干擾效果，從防禦型印象管理觀點來看，那些過去績效表現較佳且高自我監控者的個體，在組織內較容易向主管提出建議，以提升他們在組織內之正面形象；相反地，當高自我監控者在組織內的過去績效表現不佳時，他們將避免向主管提出工作上的建議，避免冒險進一步地傷害他們的形象。因此，本研究將政治技巧者過去之任務績效表現納入研究中作為控制變項，以降低其對本研究之干擾。綜合上述前兩節所提及學者之研究，可推知政治技巧與員工自身建言行為之展現有正向關係；因此，本研究提出假設如下：

H₁:政治技巧與員工自身建言行為之展現相關。政治技巧程度越高者，較易展現出建言行為。

H₁₋₁:政治技巧與(同事)建言行為之展現有正向關係。

H₁₋₂:政治技巧與(主管)建言行為之展現有正向關係。

三、人際信任

Lewis 與 Weigert(1985)將人際信任分類為認知信任及情感信任。認知信任源於對被信任者能力及值得信任感的知覺；而情感信任源於信任者與被信任者雙方在時間上長期的交互作用，並且依賴情感上的交換(如直覺、情感、關注)來決定是否要信任被信任者。由此可窺知，信任是來自於不同的心理過程，後來 McAllister(1995)更清楚地區分了認知基礎信任(cognition-based trust)與情感基礎信任(affect-based trust)兩者，認知信任是指其信任是來自於理性的(from the head)，這個判斷是源自於他人是具有能力的且可信賴的事實。因此，認知信任將個體實踐目標的能力，視為能理性地評估他人的可靠程度、可信賴性及能力，有助於改善職場上的人際關係，並且加強了職場上的合作。因此，認知信任為個體根據和同事的工作經驗，感受到其職業精神與奉獻，相信他對於工作的準備與能力。相反地，情感信任是指信任是來自於內心感性的(from the heart)，這個連結是起源於一個人本身的情緒及對他人的感覺，當具有情感基礎的信任存在時，個體表達他們對於夥伴福利的關注與關心，這種類型的信任通常包含了情緒的投入並且相較於以認知為基礎的信任來的更持久且不會隨著情境改變。因此，情感信任為個體和同事無拘無束地分享和討論在工作上的想法與遭遇，並提出有建設性的意見，建立深厚與值得信賴的情感(Chua, Ingram, & Morris, 2008)。

四、政治技巧、人際信任與建言行為之關係

(一) 政治技巧與人際信任之關係

根據過去文獻，具有政治技巧特質的個體不僅在工作上能夠精確地了解在不同的社會情境下該怎麼做，也知道用什麼樣的方式來掩飾任何自我服務的動機，且能被詮釋為真誠的、沒有偽裝的，他們也散發出一種自信感以及個人安全感來吸引他人，且逐漸給他人舒適的感覺(Y. Liu, et al., 2007)。Ferris 等人(2005)認為具有政治技巧的個體能激發他人較大的信任感，透過他們的影響力、情境下的適當行為，能向他人傳遞出具有效能的信號，種種因素皆導致較高的聲望評估以及工作績效評核。而聲望對於工作結果的效果使人注意到他們自己的原因，在於具有聲望之個體的行為經常地被歸因於利他的動機，因此將可能導致這些個體相較於他人得到較高的績效表現及較好的正面印象。

由於政治技巧提供個體擁有了解行為以及對於結果能夠知覺到具有控制的能力，學者們認為政治技巧這個特質在員工身上逐漸的灌入個人安全感及自信。那些展現出高度政治技巧的人被知覺為吸引人的、迷人的、值得信任以及真誠的，這種人際型態被視為一種社會資本精明的影響力(Breland et al., 2007)。Brouer 等人

(2009)認為這種影響他人的能力給予政治技巧的個體一種控制及自信感之外，也使得他們能夠去吸引他人在組織中發展出巨大的支持網絡，增加他們的社會資本。因此使得他們在職場中能讓他們認為他是有能力且值得信賴的，當他們在工作場域中向同事或主管提出工作上的建議時，能讓同事或主管知覺到這位同事或這位部屬是關心我、關心組織的，因此，使具有政治技巧特質的員工在組織內可以得到他人較多的信任以及正面的印象。綜合上述討論，本研究提出以下研究假設：

H₂:政治技巧與人際信任間具有正向關係。

H₂₋₁:政治技巧與(同事)人際信任間具有正向關係。

H₂₋₂:政治技巧與(主管)人際信任間具有正向關係。

(二) 人際信任與建言行為之關係

迄今，作者尚未發現有研究指出人際信任與建言行為兩者間有直接相關；是故，本研究試圖以關係信號理論 (relational signalling theory) 作為推論基礎，且歸納過去相關研究結果，以推導出本研究假設。關係信號理論最早是由 Lindenberg (1988) 所提出，該理論主要根基於兩個基本假定:1.人類的行為是目標導向(goal directed)的，解釋社會現象的任何努力必須注意個體演員們的目標；2.人類的行為是依據當下的情境而改變的(context-dependent)。而在任何給予的情境下，個體是理性地追求一個目標，並且在他們的注意力上去強調這個主要的目標，而其他潛在的目標則被降低到背後。

人們在組織內與他人建立信任關係時，可能透過認知基礎信任或情感基礎信任。McAllister(1995)認為在工作關係中某些程度的認知基礎信任可能是發展情感基礎信任所必須的。由此可知，個體在與同事或主管建立信任關係時，該信任關係可能是先根據對方能力、可信賴性評估之了解所建立，而情感基礎信任則是隨著時間彼此長期相處下所逐漸產生，顯示出人們在組織內與他人關係之建立一開始大都傾向於利己主義。個體藉由對同事或主管提出工作上的建議可以潛在地提升自我的聲望，使他人知覺到個體的目標是促進部門工作或組織效率，儘管個體的潛在目標可能是為了提升自我在他人心中的正面形象。不論建言的對象是部門同事或是主管，當個體與其建立了人際上的信任關係，從理性、認知基礎信任的觀點來看，個體可藉由他人對自我能力上的信賴，向同事或主管提出工作流程上的建議或提出新的想法來提升工作效率或效能，使他人認知到個體是關心工作及組織的；此外，由於他們知道他們在組織內的能力是受到肯定、信賴的，他們所提出的建議也較組織內的其他人來得容易讓人接受或納入決策考量，因此將提升

個體對這些信任自己的同事或主管提出建議之機率，進而增加個體在部門或組織內的影響力。

根據關係信號理論，該理論認為之前對於人際間信任的理論解釋無法提供角色知覺、歸因以及理性信任的認知及情感基礎一個合適的解釋。因為真實的生活證明個體可能受到社會的和利他的本質驅動、他人導向的。單獨一個理性的自我利益來做為工作關係中人際間信任發展是不足夠的，被信任者的行為必須也能受到方向指引，希望來促進信任者的幸福感。這顯示出人類的行為不僅單純地受到理性的自我利益所影響，也受到更廣的考量影響(例如促進他人個體或是集體的慾望)，而這個有效的信號是需要信任來發展的(Six, 2007)。因此，僅管人與人之間的信任基礎是由認知基礎信任開始的，但隨著時間改變，情感上的信任關係也隨之建立。而兩個個體之間的友誼通常是起源於人際間的吸引，並且隨著相互間的互動增加而提升友誼。因此友誼提升了合作，鼓勵了資源的分享，並且也促進了開放性的溝通。這些人際間的互動型態一直以來與情感的歸屬、彼此關係以及利他行為的發展連結著。由於友誼包含了社會情感的投入以及對他人動機的正向知覺，因此友誼聯繫的出現特別可能產生以情感為基礎的信任(Chua et al., 2008)。從情感基礎信任觀點來看，個體在工作環境中對部門同事或主管提出工作上的建議可能是出自於兩個人之間的情感信任關係，真心地想給予他人幫助，而個體這樣的行為展現也將提升同事或主管的幸福感，使部門同事或主管產生這位同事或部屬是關係自己的正向知覺。是故，人們利他的行為可能是自我關注的，但也可能起源於個體本身利他的本質以追求好的社會聲望、獲得友誼或為了獲得在未來的福利或報酬(Becker, 1974)。因此，人們可能在人際信任關係的建立上，可能不單只是關注於個人進行印象管理的主要目標，個體可能也會受到利他導向的本質所推動，出自真心地對所看見的組織管理或工作流程上之問題向部門同事或主管提出改善的建議或新想法，以提升部門或組織之效率。因此，本研究基於上述討論提出假設如下：

H₃:人際信任與建言行為間具有正向關係。

H₃₋₁:人際信任與(同事)建言行為之展現有正向關係。

H₃₋₂:人際信任與(主管)建言行為之展現有正向關係。

根據上述相關理論、文獻的歸納整理可知，建言行為是一種個體積極主動的組織公民行為類型，儘管建言行為的變革導向本質不同於情境績效中其他形式的合作本質，但建言行為仍是情境績效內的一個重要的形式 (LePine&Van Dyne,2001)。過去研究顯示，政治技巧與情境績效間具有正向關係(Jawahar, Meurs ,

Ferris, & Hochwarter, 2008)。政治技巧特質的個體擁有良好的社會網絡建立能力，能讓組織內的他人產生該個體是具有能力、可信賴的正面知覺，使其在組織內得到他人較大的信任感。在過去組織情境中對於信任的衡量，顯示出能力與責任是關鍵的要素。可信賴性一直以來被包含在人際信任的緊密關係中 (McAllister, 1995)。而過去文獻中發現建言行為可潛在地提升員工的正面形象，透過與他人建立良好的人際信任關係，將提升政治技巧特質個體在組織內展現建言行為之機率。基於上述，本研究提出假設如下：

H₄: 政治技巧會透過員工本身之人際信任關係影響該員工建言行為之展現。

H_{4.1}: 政治技巧會透過與同事間之人際信任關係影響對同事建言行為之展現。

H_{4.2}: 政治技巧會透過與主管間之人際信任關係影響對主管建言行為之展現。

參、研究方法

一、研究對象

本研究以便利取樣蒐集資料，並不限制研究對象之產業別及功能屬性等因素，採此設計原理乃因本研究的目的是在於了解員工具備政治技巧特質者是否能作為個人建言行為展現的預測因子，因此資料的蒐集實應涵蓋不同類型的工作與組織，以使研究兼顧代表性及客觀性；因此，本研究之對象為公營或民營企業的員工。問卷發放採配對方式進行，分別由公營或民營企業的一名職員，該名職員的部門同事一人及該職員之單位主管共三人為一組填寫，每一組共計 3 份問卷，總計發放 120 組，共 360 位成員（含職員、部門同事及單位主管）為本研究樣本。本研究於問卷發放一週後進行跟催，並於發放九週內回收完畢。

二、研究工具

本研究以問卷作為蒐集研究資料之工具，共分為「政治技巧」、「人際信任」、「建言行為」以及「任務績效」四個量表。本研究在依變項採用部門同事及單位主管所填答之「建言行為」量表作為本研究之依變項以降低共同方法變異之問題(W. Liu, et al., 2010)。研究各變項填寫對象如下所述，部屬填答之內容包含「政治技巧」、「任務績效」；部門同事所填答的內容包含「人際信任」、「(同事)建言行為」；單位主管所填答的內容包含「人際信任」、「(主管)建言行為」。量表依據文獻修改完成初稿後，請專家學者對語意、適切性等提出建議，並進行適當修改。

(一) 政治技巧

政治技巧採用 Ferris 等人 (2005) 所發展之量表，共計 18 題。題項如「我在工作上花費許多時間和努力與他人建立人際網絡」、「在工作上，我認識許多重要的人並且與他們有良好的關係」、「對我而言，人們認為我的言行舉止是真誠的是很重要的」。以 Likert 六點尺度來計分 (1=非常不同意；6=非常同意)，量表的原始 Cronbach's α 係數為 0.93。

(二) 人際信任

人際信任採用 McAllister(1995)所發展之量表，分別認知基礎信任 6 題及情感基礎信任 5 題，共計 11 題。該量表以 Likert 七點尺度來計分 (1=非常不同意；7=非常同意)，原始量表 Cronbach's α 係數為 0.87。在對象上分為「與同事之人際信任」以及「與主管之人際信任」。「與同事之人際信任」由部門同事填寫，因此在題項的對象上稍作修改，認知基礎信任之題項如「這位同事在他(她)的工作上擁有專業與奉獻」；情感基礎信任之題項如「我可以自在地告訴這位同事我在工作上所遇到的問題，而且我知道他(她)將願意傾聽」；由於「與主管之人際信任」填答對象為主管，因此在量表的題項中將對象由「同事」改為「部屬」。

(三) 建言行為

建言行為採用 Liu 等人 (2010) 所編制之量表，將建言之對象分為「對同事提出建議」(voice toward peers)及「對主管提出建議」(voice toward the supervisor)兩者。以 Likert 七點尺度來計分 (1=非常不同意；7=非常同意)。「對同事提出建議」之題項如「這位同事會向同事提出有關工作上的意見，即使他們彼此的意見相左」，原始量表 Cronbach's α 係數為 0.91；「對主管提出建議」之題項如「這位部屬會將可能影響我們組織的議題向主管提出建議」，原始量表 Cronbach's α 係數為 0.94。

(四) 控制變項

根據 Fuller 等人(2007)研究指出，個體過去之績效表現在個體與「對主管之建言行為」展現間具有影響，因此，為了降低個體過去績效表現對本研究之影響，是故，本研究在探討政治技巧與(主管)建言行為間之關係中將個體過去之任務績效列為控制變項 (H1-2 及 H4-2)；因此，在探討政治技巧與(同事)建言行為間之關係時並未控制職員之任務績效表現。任務績效採用 Williams 與 Anderson (1991) 所發展之量表，共計七題。題項如「我能夠勝任所分配的任務」、「我能夠達成工

作的績效要求」。以 Likert 五點尺度來計分（1=非常不同意；5=非常同意），原始量表 Cronbach's α 係數為 0.91。

（五）政治技巧、人際信任與建言行為整體模式適配度

在整體模式適配指標部份，本研究 GFI 為 0.46，CFI 為 0.86，NNFI 為 0.86，SRMR 為 0.11，RMSEA 為 0.1， χ^2/df 為 1.71；GFI 值並未達到學者所建議之 0.80 以上之標準，然過去研究指出，GFI 指標易受到樣本數目的干擾產生誤差，CFI 與 RMSEA 指標則較不易受到樣本大小所影響（Gerbing & Anderson, 1992；Marsh, Balla, & McDonald, 1988），由於本研究樣本數較少，推測 GFI 值可能受到樣本數所影響而降低。

三、調查實施

在問卷設計部份，為了降低共同方法變異的問題，於事前進行相關的預防措施。依據彭台光、高月慈與林鈺琴（2006）提及共同方法變異預防措施中，本研究採用配對的方式降低共同來源偏差的問題。本研究採用郵寄方式發放問卷，每套問卷中均附有問卷說明信函、正式問卷以及回郵信封。於問卷發放前採用電話聯絡各公司的聯絡窗口，說明發放問卷用意並徵求其同意發放問卷，問卷採用配對方式，需由一位職員、該職員之部門同事一人及該職員之一位主管共三位成員為一組進行填寫，問卷採匿名方式處理，並附上彌封信封使填答者能夠放心填答，並於問卷寄出一週後進行確認、補寄與電話跟催。本研究總計發放 120 組問卷，共回收 88 組問卷；扣除無效問卷 7 組之後，有效問卷共計 81 組，職員問卷總計 81 份，部門同事問卷總計 81 份，主管問卷總計 81 份，有效回收率為 68%。

四、資料分析

問卷回收後，剔除無效問卷後開始進行資料整理、編碼與建檔，並以統計軟體 SPSS17.0 與 LISREL8.7 進行資料分析。依據研究目的與假設，本研究採用驗證性因素分析、描述性統計、相關分析等資料分析方法，並且參照 Baron 與 Kenny（1986）的方式，以階層迴歸分析檢測人際信任是否為政治技巧與建言行為之中介變項。

肆、研究結果與討論

一、樣本描述

本研究以便利抽樣取樣，不限制研究對象之產業別及功能屬性，故本研究採之研究對象為公、民營企業之員工及主管，因此在問卷填答對象上由公、民營

企業之職員、該名職員之一名部門同事，以及該名職員之主管共三人為一組進行填答。總計發放 120 組問卷，共計 360 份問卷（職員 120 份，職員之部門同事 120 份，主管 120 份），共回收 88 組問卷，經資料整理、剔除無效問卷後，共計有效問卷 81 組，共 243 份（職員 81 份，職員之部門同事 81 份，主管 81 份）。

有效樣本中，填答者的基本資料如下：在職員的部分，男性為 45.7%，女性為 54.3%；年齡以 30 歲以下居多（45.7%）；在教育程度方面，以大學/技術學院（66.7%）居多；在年資方面，以 3 年以下（55.6%）居多。在部門同事的部份，男性為 53.1%，女性為 46.9%；年齡以 30 歲以下居多（46.9%）；在教育程度方面，以大學/技術學院（64.2%）居多；在年資方面，以 3 年以下（40.7%）居多。在主管的部份，男性為 74.1%，女性為 25.9%；年齡以 41~50 歲居多（46.9%）；在教育程度方面，以大學/技術學院（54.3%）居多；在年資方面，以 9 年以上（50.6%）居多。本研究各變項之平均數、標準差以及相關係數如表 1 所示。

表 1 本研究各主變項之平均數、標準差與相關係數

	平均數	標準差	1	2	3	4	5
控制變項							
1.自我績效	10.55	1.55					
主要變項							
2.政治技巧	4.15	0.55	.47**				
3.人際信任(同事)	6.85	1.18	.25*	.23*			
4.人際信任(主管)	6.82	1.11	.33**	.36**	.47**		
5.建言行為(同事)	11.45	2.24	.12	.24*	.70**	.40**	
6.建言行為(主管)	7.46	1.53	.26*	.38**	.30**	.59**	.33**

註：1.* $p < .05$ ，** $p < .01$ ；2.有效樣本數 $N=81$

二、人際信任對政治技巧與建言行為之中介效果

（一）政治技巧對建言行為之主要效果

政治技巧對同事以及對主管展現建言行為的階層迴歸分析結果顯示，政治技巧與對同事展現建言行為有顯著相關，其 β 值為 .235，達 $p < .05$ 之顯著水準；而與對主管展現建言行為亦有顯著相關， β 值為 .331，達 $p < .01$ 之顯著水準，故假設 H1-1 及 H1-2 皆獲得支持。從統計分析結果可知，不論建言對象為部門同事或主管，政治技巧對建言行為有顯著的預測力。

（二）政治技巧對人際信任之主要效果

不論對象為部門同事或是主管，政治技巧對人際信任皆有顯著相關，與同事間之人際信任 β 值為.245，達 $p < .05$ 之顯著水準；而與主管間之人際信任， β 值為.347，達 $p < .001$ 之顯著水準，故假設 H2-1 及 H2-2 皆獲得支持。

(三) 人際信任對建言行為之主要效果

在人際信任與建言行為關係中，同事之人際信任與對同事展現建言行為之分析結果， β 值為.698，達 $p < .001$ 之顯著水準；主管之人際信任與對主管展現建言行為之分析結果， β 值為.582，達 $p < .001$ 之顯著水準，故假設 H3-1 與 H3-2 皆獲得支持。此研究結果證實先前以關係信號理論為推論基礎的研究假設，意即當個體與他人建立較好的人際信任關係，其越容易對他人展現建言行為。

(四) 人際信任對政治技巧與建言行為之中介效果

表 2 主要呈現對同事展現建言行為之分析結果，在模式一中可得知政治技巧與其有顯著相關 ($\beta = .235$, $p < .05$)，而在模式二中置入與同事之人際信任後，政治技巧的 β 值由.235($p < .05$) 降為.068，且未達顯著水準，意即加入人際信任後，取代了政治技巧對同事展現建言行為之影響，顯示人際信任對政治技巧與對同事展現建言行為之間的相關性具有「完全中介」的效果。而表 3 主要呈現對主管展現建言行為之分析結果，由模式二可看出政治技巧與其有顯著相關 ($\beta = .331$, $p < .01$)，而在模式三中置入與主管之人際信任後，政治技巧的 β 值由.331($p < .01$) 降為.196，並未達顯著水準，意即加入人際信任後，取代了政治技巧對主管展現建言行為之影響，顯示人際信任對政治技巧與對主管展現建言行為之間的相關性具有「完全中介」的效果。因此，不論建言之對象為部門同事或是主管，人際信任對兩者間之關係具顯著預測力，故研究假設四獲得支持，此研究結果顯示人際信任的中介效果存在於政治技巧與建言行為之間。

表 2 人際信任中介效果之階層迴歸(部門同事)

	對同事之建言行為展現	
	模式 1	模式 2
獨立變項		
政治技巧	0.235*	0.068
中介變項		
(同事)人際信任		0.681***
R 平方	0.043*	0.478***
F 檢定值	4.633*	37.652***

註：1. * $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$ ；2. β 數值為標準化 β 係數 3. R 平方為調整後之 R 平方

表 3 人際信任中介效果之階層迴歸(主管)

	對主管之建言行為展現		
	模式 1	模式 2	模式 3
控制變項			
自我績效	0.256 [*]	0.101	-0.011
獨立變項			
政治技巧		0.331 ^{**}	0.196
中介變項			
(主管)人際信任			0.524 ^{***}
R 平方	0.054 [*]	0.129 ^{**}	0.356 ^{***}
F 檢定值	5.537 [*]	6.925 ^{**}	15.762 ^{***}

註：1. * $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$ ；2. β 數值為標準化 β 係數 3.R 平方為調整後之 R 平方

伍、結論與建議

一、研究結論

(一) 政治技巧與建言行為具有正向關係

在過去對於建言行為的研究中發現，建言行為可潛在地提高員工給予他人的正面形象，為一種印象管理戰術。根據社會影響理論，影響者的個人特徵可能對印象管理戰術的效能有重要影響（Harris, et al., 2007）。而到底「誰」為個體選擇建言的對象？在過去的研究也多僅探討單一對象：主管。然而在組織內，個體最常進行印象管理的對象為同事及主管，藉由有效的操控這些關係，員工可能創造出他們在工作上的形象並且影響之後的績效評核、任務分配以及職涯發展。因此，在本研究中同時納入同事以及主管兩者作為建言之對象。

由本研究的實證結果可知，個體建言的對象同時包含了部門同事以及主管，呼應了 Liu 等人（2010）認為個體在提出建議時應該是目標敏感的，建言的對象應可分為部門同事或主管的看法。政治技巧特質者在工作上花費許多時間與他人建立良好的社會網絡關係，且在組織內相較於他人能得到較多有利的聲望（Y. Liu, et al., 2007），使他們被知覺是值得信賴、具有能力的一群。因此，他們在組織內向他人進行工作上之建議或提出新想法時，相較於工作上的其它人，他們提出的建議較容易被納入決策考量；透過他們良好的社交網絡能力以及聲望，也降低了他們在組織內展現建言行為所可能帶來的負面人際風險。

（二）政治技巧與人際信任具有正向關係

根據過去文獻，具有高度政治技巧特質的個體在組織內擁有較高的社會資本與能力，而他們也利用這樣的線索在網絡關係中傳遞這些對他們有利的正面聲望，使組織內之他人認為其是有能力且值得信賴的。而根據本研究的實證結果顯示，不論對象為部門的同事或是主管，政治技巧與人際信任間是具有正向關係的，此分析結果也呼應了 Breland 等人（2007）的看法，即具有政治技巧特質的個體在組織內能使他人產生其是有能力、值得信任的知覺。

（三）人際信任與建言行為具有正向關係

以往無研究指出人際信任與建言行為兩者間有直接相關，因此，本研究以關係信號理論（relational signalling theory）、印象管理的觀點及過去相關研究結果作為推論基礎。經由本研究實證結果，不論樣本對象為部門同事或主管，證實人際信任與建言行為兩者間確實存有正向關係，即當個體在組織內與他人的人際信任程度越高，個體認知到他人認為其是有能力、可信賴的知覺，會提升個體對他人展現建言行為的機率。因為當他人認為自己是值得信賴時，個體會知覺到自我在他人心中的形象是正面的，將使個體更有自信地認知自己的想法、建議也容易使他人接受，因此在一個工作團隊中或整個組織內提出一些專案的新想法或工作流程更改的建議也比較容易被納入決策考量，而這種行為的展現也將逐漸累積個體在組織內的權力以及影響力。

（四）人際信任對政治技巧與建言行為具有完全中介效果

根據統計結果顯示，不論對象為部門同事或主管，政治技巧與建言行為間會受到人際信任的完全中介影響。由於工作的關係是隨著時間擴展的，因此人們在評估可信賴性時，人們可能去考量個體的過去紀錄，或他們在過去如何執行角色相關的責任（Granovetter,1985），本研究的實證結果也呼應了之前學者們認為人際信任是影響員工態度、行為以及績效之關鍵因素的看法（Chang & Chi,2007）。政治技巧個體利用他們精明的社會演出方式，在組織內使他人產生其是有能力且值得信賴的正向知覺，這樣的特質使他們組織內也得到他人較大的信任感，所以降低了他們在展現建言行為所可能招致的負面人際風險，同時也提升了他們在組織內網絡關係中的影響力。由此可看出，人際信任在這一連串的連鎖反應中所扮演的關鍵角色。

二、研究建議

（一）管理意涵

1. 選才哲學，「人格特質為體、能力為用」

在本篇研究的實證結果中發現，不論對象是組織內的部門同事或主管，具有政治技巧特質的員工與展現建言行為間之關係是具有正向相關的，顯示那些政治技巧程度越高的人，相較於其它人較容易向同事或主管提出工作流程上的建議或對專案提出新想法。由於管理者無法去預期員工貢獻的所有可能性，監視所有員工的行為或強迫員工為組織做出額外的工作，因此有關組織公民行為的研究一直以來受到學者們的關注。近年來學者開始去檢視這種挑戰、促進型態的組織公民行為（例如建言行為、改革回饋），因為這些行為的展現明顯地挑戰組織目前的現況，它們對組織學習而言具有特別的價值，對於團隊績效表現的提升具有正向的影響（Burris, et al., 2008）。人才是事業的基礎，因此選才是公司的重要任務，擁有政治技巧特質的員工相較於其它人較容易去向他人提出工作上的建議與想法，對組織之進步具有正向的提升作用，因此政治技巧之特質在人力資源管理功能中值得被大家所關注，如招募流程。由於個體的人格特質在時間上是相對穩定的，組織在招募遴選的過程中可選擇那些具有較高度政治技巧特質之應試者，特質會影響個體之行為表現，具有政治技巧特質的員工在從事建言行為上較他人積極，相較於在雇用之後再去改變個體的行為、或提倡員工提出工作上建議、想法的口號或宣導，在招募過程中透過對特質進行遴選可降低時間成本，對組織效率及績效的提升具有正向助益。就如同聯強總裁杜書伍所說的，選才是很複雜的東西，失敗率是很高的，我們只要降低失敗率，成功率就提高了。就像是美式橄欖球，比別人多往前攻一碼你就贏了。

2. 信任，帶來組織幸福

過去文獻指出，人際信任是影響主管與部屬關係，員工態度、行為以及績效的一個關鍵因素（Chang & Chi, 2007），且在職場內的信任關係是一個極具有價值的資源，對個體之工作滿意度與幸福感有顯著的效果存在（Helliwell, 2005）。本研究的實證結果顯示，不論建言的對象為部門同事或主管，政治技巧與建言行為間之關係會受到人際信任的完全中介，顯示人際信任在這一連串關係中所扮演的關鍵角色，其對員工建言行為展現具有明顯的預測力，意即當一個個體受到同仁及主管的信任程度越高時，個體向同仁及主管提出工作流程上之建議與新想法的機率也越高，透過同儕之間或部屬與主管之間建言行為的展現，能正向提升部門或團隊內的績效表現。因此，從管理者的角度來看，職場內的人際信任關係如何形成乃是另一個重要的課題。Nugent 與 Abolafia（2006）認為建立職場內的友誼關係可能促進人際信任的產生，而兩位學者的看法從本研究的實證結果中也得到了答案。由於擁有政治技巧特質的個體與組織內的他人能夠建立良好的社會網絡關係，累積了龐大的社會資本，使他們在組織內贏取他人較大的信任感，與本研究發現政治技巧與人際信任之間具有正向關係的結果相一致。透過先前文獻及本

篇研究的實證結果，可以帶領經理人們去思考或觀察職場內同仁之間或主管與部屬之間的人際信任關係現況，對於組織未來之效率及幸福或許能帶來實質上的幫助。

（二）對後續研究的建議

1. 探討跨文化之比較

由於本篇研究之研究對象為臺灣的員工，因此本研究可能無法一般化到其它的文化情境，只能類推到同樣較低權力距離的社會。過去有研究顯示，在高權力距離的社會展現建言行為是不利的(Friedman, Chi, & Liu, 2006)，從事建言行為可能是個體進行印象管理、提升形象的一個手段，但從事這種挑戰、積極型態的組織公民行為可能同時帶來負面的人際風險，對於具有政治技巧特質的員工而言，由於他們擅於觀察當下的組織情境去展現他們的行為表現，在他們展現這樣的行為之前必定在心中先衡量過利益與成本孰輕孰重，當利益大於成本時才促使他們該行為之展現，而在高權力距離的文化社會中展現建言行為之成本可能較高。因此，建議後續研究可探討在高權力距離社會與低權力社會中建言行為的展現是否有所差異。

2. 納入建言作用性探討

根據過去文獻，政治技巧與個體主觀職涯成功間具有正向關係（Breland, et al., 2007），在 Fuller 等人(2007)的研究中也發現建言行為與個體知覺升遷可能性具有正向關係，因此建言行為可能是具有政治技巧之個體在組織內為了提升自我正面形象之手段。然而，在過去的研究中發現，當建言對於決策結果的影響非常低時，建言行為對於程序公平具有負向影響(Avery & Quiñes, 2002)。建言作用性(voice instrumentality)是指個體建言行為對於決策結果的影響程度，從「作用性的觀點」來看，建言行為只有在當一個人對於決策或結果具有控制力量時才有用，因為它使工作者對於決策或結果有控制的感覺（McFarlin & Sweeney, 1996）。因此，對於具有政治技巧特質的員工而言，當對同事或主管提出的建議對於決策結果並沒有太大影響時，可能會降低政治技巧特質者日後在組織內展現建言行為的意願與程度，從組織的角度來看，不利於組織之進步，因此，建議後續研究可將建言作用性納入探討。

（三）研究限制

本研究的蒐集資料上來自於三個不同的對象（職員、職員的部門同事以及職員的主管），以降低共同方法變異的問題。然而，僅管在資料的來源蒐集上已盡量降低共同來源所可能產生的偏誤，仍有許多需加以謹慎之處。由於在部門同事作

完建言對象的選擇上，是由職員自己所遴選，因此在部門同事的挑選上，職員可能會挑選那些與自己關係比較親近的同事進行填寫，因此在部門同事的建言行為上可能仍有些許偏誤存在。然而，我們也試圖控制這樣的偏誤，例如附上可直接彌封之小信封，並在說明頁上請該職員的部門同事將問卷填寫完之後直接投入小信封內彌封。

第二，由於在過去研究中尚未有研究指出政治技巧與建言行為之間具有關係，因此本研究在研究過程中並未將其它可能影響建言行為的情境因素納入控制，未來的研究可多加考量其它情境因素之影響。

第三，由於一配一配一之問卷填寫方式較為複雜，容易降低實務界人員之填答意願，導致資料在回收上較為緩慢，也降低了問卷之回收率。由於這樣的調查實施方式降低了研究之樣本數，導致資料在統計分析上的些許問題，例如：模式適配度。建議後續學者在進行這樣的一配一配一的資料蒐集方式時，可多採用現場發放及回收的方式，以提升回收率，並且可在同時隨機挑選該職員的其中一名同事作為「部門同事」的填答對象，降低偏誤的產生。

最後，本研究受限於橫斷面的研究設計，各變項均收集自同一時間點，因此不易區分因果關係，僅能釐清研究變項間的相關情形，建議後續學者可進行縱貫面研究，進一步地瞭解個人層次因素對於員工建言行為展現之預測力。

陸、參考文獻

一、中文部份

彭台光、高月慈與林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。 *管理學報*, 23 (1), 77-98。

二、英文部份

Avery, D. R., & Quiñnes, M. A. (2002). Disentangling the Effects of Voice: The Incremental Roles of Opportunity, Behavior, and Instrumentality in Predicting Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 81-86.

Becker, G. S. (1974). A Theory of Social Interactions. *Journal of Political Economy*, 82(6), 1063-1093.

Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B., & Adams, G. L. (2007). The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies (Baker College)*, 13(3), 1-14.

Bromley, D. B. (1993) *Reputation, image, and impression management*. New York: John Wiley & Sons.

Brouer, R. L., Duke, A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2009). The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity — Leader-member exchange quality relationship. *Leadership Quarterly*, 20(2), 61-69.

Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.

Chang, H.-T., & Chi, N.-W. (2007). Human resource managers' role consistency and HR performance indicators: the moderating effect of interpersonal trust in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 665-683.

- Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436-452.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1).
- Friedman, R., Chi, S. C., & Liu, L. A. (2006). An expectancy model of Chinese-American differences in conflict-avoiding. *Journal of International Business Studies*, 37, 76-91.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 134-151.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1992). Monte Carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equations models. *Sociological Methods and Research*, 21(2), 132-160.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Harris, K. J., Zivnuska, S., Kacmar, K. M., & Shaw, J. D. (2007). The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285.
- Helliwell, J. F. (2005). *Well-being, social capital and public policy : What's new?* Paper presented at the Annual Meetings of the Royal Economic Society, Nottingham, U.K.
- Higgins, C. A., T. A. Judge, et al. (2003). Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 24(1): 89.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-Efficacy and Political Skill as Comparative Predictors of Task and Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication. *Human Performance*, 21(2), 138-157.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Lewis, D. J., Weigert, A. (1985) Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4): 967-85.
- Lindenberg, S. (1988) Contractual Relations and Weak Solidarity: The Behavioral Basis of Restraints on Gain-Maximization. *Journal of Institutional and Theoretical Economics/ZfgS144*:39-58.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). *Goodness-of-fit indices in confirmatory factor analysis : The effect of sample size*. Psychological Bulletin, 103(3), 391-410.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1996). Does Having a Say Matter Only if You Get Your Way? Instrumental and Value-Expressive Effects of Employee Voice. *Basic & Applied Social Psychology*, 18(3), 289-303.
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.

Nugent, P. D., & Abolafia, M. Y. (2006). The creation of trust through interaction and exchange: The role of consideration in organizations. *Group & Organization Management*, 31(6), 628-650.

Pfeffer, J. (1981) *Power in organizations*. Boston, MA: Pitman.

Six, F. E. (2007). Building Interpersonal Trust within Organizations: A Relational Signalling Perspective. *Journal of Management and Governance*, 11(3), 285-309.

Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L., & Thatcher, J. B. (2007). The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848-855.

Tsui, A. S. (1984) A role set of analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64-96.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601.